

# **RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA**

Carlos Gilberto Restrepo Ramírez, Universidad de Antioquia, Colombia

Claudia Inés Sepúlveda Rivillas, Universidad de Antioquia, Colombia

Karol Gisell Flórez Bedoya, Universidad de Antioquia, Colombia

## **RESUMEN**

**Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la orientación estratégica (OE) y el desempeño organizativo (DO) con el fin de proporcionar evidencia acerca de las conductas empresariales que favorecen el alcance de los objetivos organizativos. Para este análisis se tomó una muestra de 1572 empresas colombianas pertenecientes al sector manufacturero, a partir de la información obtenida de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la industria manufacturera (EDIT) para el período 2017-2018, mediante tablas de contingencia y pruebas no paramétricas como la chi-cuadrado. Los resultados permiten evidenciar que la OE afecta de forma directa y positiva al DO, además, impacta en mayor medida en las grandes empresas.**

### **Palabras clave**

**Orientación estratégica, Desempeño organizativo, Sector manufacturero**

## **INTRODUCCIÓN**

La Orientación Estratégica (OE) se entiende como el conjunto de directrices y políticas que guían una empresa, es decir, el medio por el cual se busca alcanzar las metas organizativas (Adams et al., 2019; Gatignon & Xuereb, 1997; Grawe et al., 2009; Hambrick, 1983; Mu et al., 2017), facilitando la adaptación al ambiente cambiante del mercado, lo cual podría traducirse en la generación de ventajas competitivas (Hambrick, 1983; Mu & Di Benedetto, 2011). Por lo tanto, la OE ha sido fundamental para soportar la toma de decisiones en las empresas, buscando impactar de manera positiva en el Desempeño Organizativo (DO) (Mu & Di Benedetto, 2011).

La OE ha sido relevante en los últimos años a la hora de estudiar la gestión organizativa, tanto en el campo académico como en el empresarial (Grawe et al., 2009; Hakala, 2011; Mu et al., 2017; Porter, 1985); debido a que permite disponer de información valiosa para entender el funcionamiento de la empresa (Camisón & Cruz, 2008). Asimismo, la OE facilita el reconocimiento y la comprensión del entorno, del cual a su vez, puede extraerse información relevante para la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas (Rivera & Malaver, 2012).

A nivel académico y científico, la OE ha sido del interés investigativo con el fin de comprender por qué las

empresas le han otorgado tanta importancia a este constructo; en este sentido, diversos estudios han explorado la multidimensionalidad de la OE, ya que, se ha llegado a la conclusión de que a medida que se integran diferentes tipos de OE, se puede llegar a obtener un mejor DO (Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011; Yusoff et al., 2016).

En coherencia con lo anterior, para tomar decisiones de manera acertada, deben tenerse presente tanto aspectos internos como externos, ya que, estos condicionan el campo de maniobrabilidad de la OE; es decir, podría tenerse presente la OE dentro de los procesos productivos de la empresa, pero también puede darse respecto a la competencia (Adams et al., 2019; Tutar et al., 2015).

Sin embargo, estudios previos han encontrado resultados controversiales respecto a qué tipos de OE deben elegirse con el fin de mejorar el DO, debido a que esto puede variar dependiendo del contexto o de características de las empresas tales como tamaño, edad y sector económico (Setiadji et al., 2020; Tutar et al., 2015). Asimismo, estudios previos se han enfocado en estudiar el efecto de la OE sobre el DO cuando se relacionan aspectos como la eficiencia y la eficacia; sin embargo, también debe tenerse presente otros tipos de dimensiones como el desempeño tecnológico y el desempeño innovador, que no representan necesariamente aspectos financieros (Setiadji et al., 2020).

A partir de los anteriores planteamientos, este estudio se realiza en el contexto colombiano de las empresas manufactureras, con el objetivo de responder a la pregunta de investigación: ¿existe una relación entre la orientación estratégica y el desempeño organizativo? Además, se busca determinar si esta relación se ve afectada por el tamaño de las empresas.

De este modo, el presente estudio genera dos contribuciones: (1) científica, a través del aporte de evidencia empírica acerca de cómo la OE genera relación en el DO de forma directa. (2) práctica, ya que, los resultados permiten identificar las diferentes dimensiones de la OE y su relación en los componentes del DO. De este modo se proporcionan herramientas para la toma de decisiones, permitiendo una mejor adaptación al entorno y contribuyendo a la generación de ventajas competitivas.

Este documento se estructura en 6 apartados, incluyendo esta introducción, que plantea el objetivo y la importancia del presente estudio. En el segundo apartado, se presenta el marco teórico, donde se hace revisión de la literatura y se desarrollan los constructos y su relación directa. En el tercer apartado, se explica la metodología empleada en el estudio, haciendo énfasis en el aspecto cuantitativo a través de la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas. Luego, en el cuarto apartado, se presentan los resultados obtenidos, que respaldan la hipótesis planteada, teniendo presente las dimensiones del DO y su relación respecto al tamaño de las empresas. En el quinto apartado, se plantea la discusión de los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones, en donde se sintetizan los resultados más relevantes del estudio, las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## MARCO TEÓRICO

### *Orientación estratégica (OE)*

Se entiende la estrategia, según los estudios hechos por Grawe, Chen y Daugherty (2009) como un patrón de series de decisiones que guían de forma continua la organización de respecto a su entorno y da forma a las políticas, estructura, procesos internos (estrategias competitivas) y externos (turbulencias del mercado) que influyen en la cultura organizativa (Adams et al., 2019; Gatignon & Xuereb, 1997; Grawe et al., 2009; Mu et al., 2017).

En este sentido, la OE, al hacer referencia al proceso de selección de metas y la determinación de estrategias necesarias para el logro de estas, analiza los factores del entorno como, por ejemplo, la incertidumbre y la imposibilidad de predecir con exactitud el futuro del comportamiento del mercado en general; es decir, cómo la firma se relaciona con el entorno y toma decisiones que impacten positivamente el DO (Mu & Di Benedetto, 2011; Setiadji et al., 2020). Con relación a lo anterior, la OE se orienta hacia dos enfoques: el ambiente interno y el ambiente externo (Tutar et al., 2015; Yusoff et al., 2016). Así, a nivel interno, se incluyen factores como la producción, control de calidad, compromiso por parte de los empleados y el trabajo en equipo; mientras que, a nivel externo, se hace énfasis en las dinámicas de mercado como, por ejemplo, la competencia y la información disponible para la toma de decisiones (Yusoff et al., 2016).

En la literatura previa se identifican diferentes dimensiones de la OE, entre las cuales se destacan: Primero, Orientación al mercado (OM), se enfoca principalmente en la interacción que existe entre la firma, sus clientes, competidores y el mercado en general; este tipo de orientación puede mirarse como una dimensión que fusiona diferentes elementos, sin embargo, se enfoca principalmente en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, teniendo presente las necesidades de los consumidores para así, poder generar valor agregado (Adams et al., 2019; Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011; Tutar et al., 2015).

Segundo, la Orientación emprendedora (OEE), se orienta a identificar qué tanto una empresa apoya el sentido emprendedor, a través de la innovación y proactividad; esto permite que se tengan ideas más creativas y se puedan generar ventajas a través de la conexión entre las necesidades de los clientes y los recursos de los que dispone la empresa, además está estrechamente relacionado con un alto capital humano (Camisón & Villar-López, 2014; Hakala, 2011). Además, esta orientación está relacionada con la capacidad que tiene la empresa para buscar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, identificando las necesidades de los clientes e ideando formas de suplirlas (Tutar et al., 2015).

Tercero, la Orientación a la operación (OP), la cual está enfocada en la eficiencia y la eficacia de los procesos de operación y su relación con el entorno de mercado; en este sentido se busca minimizar costos y mejorar la calidad de los productos (Choi et al., 2021; Hagen et al., 2012; Hakala, 2011; Yusoff et al., 2016). Cuarto, la

Orientación a las ventas (OV), esta, otorga protagonismo al “marketing”, con el fin de vender más y así, ocupar una cuota mayor de mercado a través de una adecuada planificación y pronóstico de ventas (Hagen et al., 2012; Yusoff et al., 2016).

La quinta dimensión es la Orientación al aprendizaje (OA), hace referencia a la capacidad de adquirir conocimiento y emplearlo para obtener ventajas competitivas; este tipo de orientación puede decirse que, se enfoca especialmente en aspectos internos de la empresa a diferencia de la OM (Hakala, 2011). Sexto, la Orientación en Redes (OR), sugiere la necesidad de conexión entre las operaciones de la empresa y el entorno en general (ambiente, instituciones, regulaciones, etc.), con el fin de ampliar su alcance y tener la posibilidad de acceder a recursos externos, a la vez que se pueden transferir conocimientos, tecnologías y técnicas con mayor facilidad (Mu & Di Benedetto, 2011). En este sentido, no sólo se ve beneficiada la empresa, sino también el conjunto que forma parte de la red.

Finalmente, se tienen la séptima y octava dimensión, las cuales suelen estar relacionadas: la Orientación innovadora (OI), tiene que ver con la tendencia que tiene una empresa a implementar nuevas ideas respecto a productos y procesos de operación, es decir, tiene que ver con la inversión que se destina a I+D (Choi et al., 2021). Y, la Orientación tecnológica (OT), este tipo de orientación se tiene presente no sólo en el producto final, sino también en su proceso operativo; y se encuentra estrechamente relacionada con la OI; también hace referencia a la predisposición que tiene una empresa de implementar nuevas tecnologías o productos; lo cual puede ayudar a que la firma se haga lugar en nuevos nichos de mercado (Choi et al., 2021; Gatignon & Xuereb, 1997; Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011).

De este modo, se hace relevante destacar que una empresa puede adoptar diferentes tipos de OE; en este sentido, pueden interactuar entre sí, lo cual podría traducirse en un mejor desempeño debido a que se pueden complementar unas a las otras y potenciar sus ventajas competitivas (Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011; Yusoff et al., 2016). Generalmente, las empresas tienden a adoptar más de un tipo de OE, esto les permite tener diferentes percepciones del ambiente y, de esta manera, fomentar el desarrollo de diferentes capacidades organizativas (Leskovar-špacapan & Bastic, 2007), esto con el objetivo de mejorar sus resultados.

En conclusión, la literatura previa plantea diversas dimensiones de la OE y aunque no hay un consenso acerca de cuáles de estas dimensiones o combinación de estas genera mejores resultados en las organizaciones, este estudio se enfoca en la OE hacia la innovación como factor determinante en el desempeño.

#### *Desempeño Organizativo (DO)*

El DO es entendido como el conjunto de resultados medidos desde diferentes enfoques, los cuales promueven la creación de valor para la empresa; esto va más allá de temas netamente financieros, dando paso a otro tipo

dimensiones, como lo son la innovación, relación en la sociedad, satisfacción de los clientes, cuota de mercado, desempeño ambiental, etc. (Pérez & Cortés, 2009). En las últimas décadas, el análisis del DO ha enfocado su atención hacia la eficiencia respecto a la utilización de los recursos, la productividad y la calidad (Camisón & Cruz, 2008; Setiadji et al., 2020).

En la literatura no existe un consenso sobre las dimensiones que componen el DO; sin embargo, cabe resaltar algunas de las premisas sugeridas por diversos autores, que surgen como consecuencia de su carácter multidimensional; así mismo se comienza a dejar de lado el concepto unidimensional enfocado en el aspecto financiero (Camisón & Cruz, 2008).

En este sentido, el DO se ha entendido como un constructo que se compone principalmente por cuatro dimensiones, las cuales se relacionan entre sí: resultados financieros, eficiencia, satisfacción de las partes interesadas y competitividad (Camisón & Cruz, 2008; Jiménez-Zarco et al., 2006). Lo anterior, puede medirse a través de dos enfoques: el enfoque financiero y el enfoque no financiero.

En concordancia con lo anterior, el desempeño financiero de una empresa puede medirse a través de la rentabilidad de sus activos (ROA), la rentabilidad de su patrimonio (ROE) y la rentabilidad de sus inversiones (ROI). Sin embargo, este estudio está orientado hacia el desempeño medido desde el enfoque no financiero.

Por su parte, el enfoque no financiero varía según el contexto de la empresa, por ello, entre los tipos de mediciones más importantes se tienen: (1) Medición a través de la eficacia y la eficiencia: permiten un proceso de optimización buscando aumentar beneficios y analizar los resultados de determinadas estrategias (Arévalo et al., 2013). (2) Medición a través del grado de satisfacción de los *stakeholders*; es importante que no sólo los clientes estén satisfechos, sino también todos los que tienen relación directa e indirectamente con la firma (Camisón & Cruz, 2008). (3) Medición a través de competitividad: se enfoca en las ventajas competitivas que pueda desarrollar y sostener la empresa para hacer frente a sus competidores; así, a medida que una firma tenga mayor capacidad competitiva, podrá tener un mejor DO (Camisón & Cruz, 2008). (4) Medición a través de su capacidad innovadora: cada vez adquiere mayor importancia, tanto en el proceso productivo como en productos finales, ya que, es una forma de obtener mayor competitividad frente a otras firmas, puesto que, permite mejor respuesta a las necesidades tanto de sus clientes como de sus *stakeholders* (Adams et al., 2019; Choi et al., 2021; Grawe et al., 2009).

En el presente estudio, el DO se operativiza considerando aspectos como desempeño eficiente (DE), desempeño eficaz (DF) y el desempeño innovador (DI), los cuales suelen ser esenciales para la medición de los resultados organizativos.

## *Relación entre la OE y el DO*

La OE permite a la organización enfocar sus recursos y capacidades hacia el logro de objetivos, identificando cada oportunidad para generar ventajas competitivas, puesto que el éxito de la OE surge como resultado del conocimiento y del aprendizaje que posee la empresa, permitiendo que cada vez sea más eficiente (Mintzberg, 1987).

En concordancia con lo anterior, la OE puede ser vista como la cultura organizativa de una empresa, es decir, aquellos valores sobre los cuales se construye la organización; es así, por lo que se concibe como los principios que influyen en las actividades organizativas, las cuales van encaminadas a mejorar el DO (Grawe et al., 2009; Hakala, 2011).

Además, la OE da forma a las políticas de la firma, teniendo presente tanto asuntos internos por medio de adaptación de un plan de acción que permita implementar estrategias competitivas al estilo de gestión de la firma; como asuntos externos, tales son, turbulencias del mercado, la competencia y los cambios tecnológicos, buscando que la firma responda rápidamente de manera asertiva al ambiente dinámico de los negocios y que esto, finalmente, pueda verse reflejado en un mejor DO (Adams et al., 2019; Grawe et al., 2009; Setiadji et al., 2020).

Lo anterior sugiere que el constructo OE puede servir como un indicador de la capacidad de una empresa de adaptarse al entorno dinámico, que constantemente está sujeta a la incertidumbre, es decir, la OE se entiende como un mecanismo adaptativo (Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011). Según Gatignon & Xuereb (1997) tanto la innovación, en general como el DO y demás beneficios, dependen del tipo de OE que decide implementar una empresa. Además, se ha encontrado que una empresa que adapte OE tiene mayor inclinación hacia la innovación a través del aprendizaje organizativo, el cual permite que se obtenga información a través de las dinámicas tanto internas como externas (Mu & Di Benedetto, 2011). En este orden de ideas, se tiene que la OE y la capacidad de aprendizaje de la empresa se complementan de forma importante.

Diversos estudios afirman que la implementación de la OE está estrechamente relacionada con la generación de ventajas competitivas y la sostenibilidad de la empresa, lo que genera un efecto positivo en el DO (Hagenet al., 2012; Camisón & Cruz, 2008; Grawe et al., 2009). Así, se hace necesario que una empresa implemente la OE, ya que, en ausencia de ésta, no se tendría una prospectiva hacia las metas organizativas, y los agentes tomarían decisiones basadas en maximizar su beneficio personal, dificultando el control y seguimiento del cumplimiento de estas metas (Mintzberg, 1987).

Con relación a lo anterior, la implementación de la OE depende de factores como estilo de gestión, antigüedad

de la firma, entorno económico y regulaciones (Nanda & Khanna, 2011). Asimismo, estudios previos afirman que la determinación de la OE debe prestar principal atención a tres componentes básicos: orientación al mercado, orientación competitiva y orientación tecnológica (Gatignon & Xuereb, 1997; Mu & Di Benedetto, 2011).

Asimismo, las empresas que implementan la OE son más receptivas a las condiciones del mercado, y, además, son más flexibles; lo cual podría verse reflejado en mayor competitividad y relación positiva en el DO (Setiadji et al., 2020).

Otro de los factores que ha demostrado que hace que la firma exhiba un mejor DO es adaptar estrategias innovadoras que permitan generar ventajas competitivas frente a otras empresas, así, la innovación es parte fundamental del éxito de la firma, haciendo que este dependa de la implementación de su capacidad innovadora en sus OE's (Choi et al., 2021; Deshpandé et al., 1993).

Por su parte, Gómez et al. (2010) aseveran que la firma debe enfocarse en otros tipos de OE, como, por ejemplo, OM, OEE y la OA, en donde se tienen como referencia los hallazgos encontrados en estudios previos frente a los efectos relevantes de la OE en el DO. En esta línea, también hay estudios que afirman que, debe considerarse además la OR, ya que, esto facilita que se generen ventajas respecto a innovación a través de la interconexión tanto interna como externa y transferencia de conocimiento (Choi et al., 2021; Mu & Di Benedetto, 2011).

En estudios realizados por Hakala (2011), se encontró que existe una influencia positiva entre la OE y el DO, enfocándose en la interrelación de la OM y la OT, como respuesta al ambiente competitivo, la empresa debe introducir productos y procesos innovadores para lograr un mejor desempeño (Hakala, 2011). Por su parte, estudios previos afirman que el diseño y la elección de la OE es fundamental para guiar las acciones y recursos de la empresa y llevarla a mejorar su DO, pero esto depende principalmente de la cultura organizativa; por ejemplo, si una empresa se guía más hacia una OM, probablemente se experimenten mayores beneficios provenientes de actividades relacionadas al “*marketing*” (Gatignon & Xuereb, 1997).

Así entonces, existen múltiples combinaciones de estas OE's, y muchas, van dirigidas hacia la innovación y la proactividad, respondiendo al dinamismo económico (Choi et al., 2021; Mu & Di Benedetto, 2011; Tutar et al., 2015). Según Porter (1985) para que una empresa logre generar valor y este sea sostenido a través del tiempo, su OE debe centrarse en ganar ventajas competitivas a través de tres tipos de estrategias que son denominadas como genéricas, estas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La OE afecta positivamente la capacidad innovadora tanto en los productos como en sus procesos operativos, debido principalmente a las estrategias orientadas al cliente, a la competencia y a la innovación hacia el

servicio, traduciéndose en un mejor DO respecto al resto de sus competidores (Grawe et al., 2009). Además, se sugiere que aquellas firmas que deseen obtener ventajas competitivas respecto a la innovación deben emplear la orientación al cliente, la orientación a la competencia, orientación tecnológica, o bien, combinar diferentes tipos de OE (Adams et al., 2019).

En este sentido, las firmas con mayor OT sumado a una buena capacidad de detección facilitan a la empresa ganar y sostener ventajas competitivas a la vez, que tienen más probabilidades a desarrollar innovación y responder mejor a las necesidades de sus clientes (Choi et al., 2021; Grawe et al., 2009; Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011). Así, la OE tiene mucho que ver con la elección del tipo de recursos y conocimientos que se requieren para generar ventajas competitivas a través de la toma de decisiones, puesto que, la OE permite recolectar información necesaria dependiendo del tipo de gestión que se realice dentro de una firma (Adams et al., 2019; Grawe et al., 2009; Mintzberg, 1987)

Aunque la mayoría de los investigadores se han enfocado principalmente en la innovación hacia el producto, la orientación innovadora hacia el servicio también tiene una relación significativa con el DO, puesto que, facilita la creación de valor y mejora la satisfacción de los clientes, además, puede dar lugar a procesos más eficientes; es decir, la orientación innovadora podría estar estrechamente relacionada con la orientación al cliente y la orientación a la competencia (Grawe et al., 2009; Hakala, 2011).

Lo anterior, sugiere que, la innovación cada vez toma más relevancia en la OE, a raíz de esto, es posible que surja la necesidad de emplear indicadores que capturen las acciones innovadoras en su producto, proceso y sostenibilidad (Arévalo et al., 2013).

A continuación, en la tabla 1 se presenta una síntesis de estudios previos que aportan evidencia respecto a la relación positiva y directa que existe entre OE y el DO.

*Tabla 1. Relación OE-DO*

Relación OE-DO	Referencias
Generación de ventajas competitivas.	Adams et al., 2019; Arévalo et al., 2013; Chen & Lin, 2021; Choi et al., 2021; Córdoba-Vega & Naranjo-Valencia, 2017; Grawe et al., 2009; Hagen et al., 2012; Hakala, 2011; Jiménez-Zarco et al., 2006; Mu & Di Benedetto, 2011; Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2012
Búsqueda y generación de nuevo conocimiento.	
Desarrollo de nuevos productos y procesos.	
Toma de decisiones acertadas internas.	
Interrelación entre diversos tipos de OE, lo cual permite un mejor alcance.	

Mejor respuesta al entorno dinámico que implica el mercado.

Adaptación de estrategias competitivas de acuerdo con las condiciones internas y externas.

Facilidad respecto al logro de metas organizativas por medio de un proceso sistemático

Adams et al., 2019; Grawe et al., 2009; Mu et al., 2017; Setiadji et al., 2020

Flexibilidad y adaptabilidad de la firma, lo cual facilita una mejor respuesta al ambiente dinámico del mercado.

Mejora en la reputación e imagen organizacional.

Atracción de clientes ambientalistas.

Trevlopoulos et al., 2021

Mejor capacidad adaptativa y transformadora, que da paso a una mayor efectividad.

Chen & Lin, 2021

Disminución de la incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

Generación de capital humano.

Bernal Gonzáles et al., 2020

Identificación de fortalezas, debilidades, y oportunidades y amenazas, en procura del mejoramiento de la firma.

Álvarez et al., 2016

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior sugiere que en la medida en que la empresa adopte la OE, se puede generar una relación positiva en las diferentes dimensiones del DO, por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

*H: Existe una relación positiva entre la orientación estratégica y el desempeño organizativo.*

## **METODOLOGÍA**

### *Diseño del estudio*

El presente estudio sigue un corte transversal con alcance descriptivo y correlacional utilizando una metodología cuantitativa y basándose en fundamentos teóricos con el fin de contrastar la hipótesis propuesta (Hernández et al., 2010).

### *Muestra y recolección de datos*

Para este análisis se tomó una muestra de 1572 empresas colombianas pertenecientes al sector manufacturero. Los datos se obtuvieron a partir de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el período 2017-2018, con el objetivo de hacer un seguimiento acerca de la evolución de las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación realizadas por las empresas (DANE, 2019b).

A continuación, en la tabla 2 se presentan las variables analizadas y el tratamiento que se les dio en el presente estudio para fines prácticos:

*Tabla 2. Variables analizadas*

Variable	Tipo	Codificación
OE	Nominal, Dicotómica	Sí:1 No:2
DO	Nominal, Politómica	Multidimensional: DF: Desempeño eficaz DE: Desempeño eficiente DI: Desempeño innovador
Tamaño	Nominal, Politómica	1: Microempresa 2: Empresa pequeña 3: Empresa mediana 4: Empresa Grande
Tipología	Nominal, Dicotómica	AMPLIA ESTRIC

*Fuente: Elaboración propia*

### *Procedimiento*

Para este estudio, inicialmente, se realizó la estadística descriptiva correspondiente, con el fin de identificar ciertos patrones que puedan brindar información útil a la hora de abordar los resultados.

Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo de las estadísticas de cada una de las variables categóricas asociadas a los constructos OE y DO, considerando el tamaño de la empresa (grande, mediana, pequeña y micro), y la tipología (empresas amplias y estrictamente innovadoras).

De acuerdo con el DANE (2019), se entiende por empresas ampliamente innovadoras aquellas que introducen por lo menos un producto innovador dentro del mercado nacional. De otra parte, las empresas estrictamente innovadoras son aquellas que introducen por lo menos un producto innovador del mercado internacional.

Para el análisis de los datos, se emplearon, tablas de contingencia, las cuales son una técnica estadística que relaciona dos o más variables categóricas, con el fin de realizar un estudio descriptivo de estas relaciones (Lopez-Roldán & Fachelli, 2018). Para este caso, se realizaron tablas de contingencia para cada constructo, clasificando las empresas por tamaño.

Luego, con el objetivo de encontrar asociación entre las variables de interés, se emplea la prueba no paramétrica chi cuadrado, para aceptar o rechazar la hipótesis propuesta, dada la naturaleza dicotómica de

las variables; esto se realizó a través de las pruebas de hipótesis, utilizando un nivel de significancia del 0.05 y de este modo, se determinó si existía una relación significativa entre las variables consideradas (Lopez-Roldán & Fachelli, 2018). En este sentido, según el criterio de decisión empleado se acepta la hipótesis nula  $H_0$ , que indica que las variables son independientes si el p-valor asociado es superior al nivel de significancia (0.05), de lo contrario, se rechaza. (Hair et al., 2010). Para el análisis de los datos, se empleó el Software IBM SPSS Statistics Premium V 27.

## RESULTADOS

Este estudio analizó empíricamente el efecto directo de la OE en el DO, basándose en fundamentos teóricos y estudios previamente realizados.

Los hallazgos mostraron que, en efecto, existe una incidencia de la OE sobre el DO y esto puede condicionarse de acuerdo con su tamaño. Esto, es consistente con la literatura previa, ya que, se plantea el efecto positivo de la OE en el DO, principalmente, a través de la creación de valor y generación de ventajas competitivas. (Grawe et al., 2009; Hakala, 2011; Porter, 1985).

### *Relación de la OE y el DO*

En coherencia con el objetivo del estudio, se obtuvo que la OE tiene incidencia sobre el DO como se presenta en la tabla 3

Tabla 3: Prueba chi cuadrado para los totales de OE y DO

	Valor	Significancia asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	1325,2	0,000
Razón de verosimilitud	426,7	0,000
Asociación lineal por lineal	244,4	0,000
Casos válidos	1572	

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, con un nivel de significancia del 0,05; se rechaza la hipótesis nula, lo cual quiere decir que existe una relación de asociación entre las variables. Esto probablemente tiene que ver con que la OE permite que se tengan metas claras y a partir de allí, se procure por establecer un plan de acción que permita llevarlas a cabo. Además, la OE al constituir el marco de las políticas empresariales, hace que se tenga un mejor control y seguimiento que se llevan a cabo de la organización.

## Relación de la OE con las diferentes dimensiones del DO

Teniendo presente la multidimensionalidad del DO, parece razonable pensar que la OE impacta de manera diferente en cada uno de los aspectos que lo componen; es por esto, que se desagrega el DO utilizando el estadístico chi cuadrado, con el fin de determinar si existen o no diferencias significativas en el efecto que tiene la OE sobre cada una de las dimensiones del DO. A continuación, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 4. Tabla 4. Efecto de la OE en cada una de las dimensiones del DO

Tabla 4. Efecto de la OE en cada una de las dimensiones del DO

		Valor	Significancia asintótica (bilateral)
DE	Chi cuadrado de Pearson	135,391	0,000
	Asociación lineal por lineal	59,706	0,000
DF	Chi cuadrado de Pearson	339,164	0,000
	Razón de verosimilitud	312,483	0,000
	Asociación lineal por lineal	219,472	0,000
DI	Chi cuadrado de Pearson	878,296	0,000
	Razón de verosimilitud	293,259	0,000
	Asociación lineal por lineal	240,509	0,000

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos permiten evidenciar que, la OE se relaciona positivamente con todas las dimensiones del DO. Esto puede deberse a que, al implementar una adecuada OE, se impacta en varios aspectos de los resultados, por ejemplo, una empresa puede decidir invertir en desarrollo y tecnología con el fin de mejorar su DE, como la mejora de los procesos productivos, aumentando su productividad; y esto podría generar adicionalmente, una relación positiva en el DF, a través de la mejora de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa, asimismo en el DI, aumentando el número de registros y patentes para su empresa.

Adicionalmente, se tiene que una adecuada implementación de la OE contribuye a que se obtengan ventajas competitivas (Arévalo et al., 2013; Camisón & Cruz, 2008; Grawe et al., 2009; Porter, 1985; Setiadji et al., 2020). Por su parte, se ha demostrado que la OE tiene una relación positiva con la capacidad de innovación y así mismo promueve la creación de valor, lo cual repercute en un mayor DO (Grawe et al., 2009; Porter, 1985).

Lo anterior sugiere que estas ventajas surgen como resultado de una adecuada gestión de la OE, puesto que

una empresa debe atender a diversos aspectos y debe procurar porque estos se integren para lograr un mejor DO.

#### *Relación OE-DO según el tamaño de la empresa*

En Colombia, las empresas se clasifican por tamaño como sigue: (1) microempresas, son aquellas que tienen menos de 10 trabajadores. (2) pequeñas empresas, aquellas que tienen menos de 50 trabajadores. (3) medianas empresas, tienen entre 51 y 200 trabajadores. (4) empresas grandes, son aquellas que cuentan con más de 200 trabajadores (Congreso de Colombia, 2004)

De acuerdo con la anterior, este estudio tomó en consideración como variable de caracterización el tamaño de las empresas. En este sentido, se encuentra que las 1572 empresas de la muestra son de diferentes tamaños, de las cuales cerca del 71% está representada por Pymes (pequeñas y medianas empresas) como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Tamaño de las empresas según el número de empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Microempresa	68	4,3%	4,3%
Empresa pequeña	455	28,9%	33,3%
Empresa mediana	655	41,7%	74,9%
Empresa grande	394	25,1%	100%
Total empresas	1572	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con lo anterior, los resultados evidenciaron que no se presentaron diferencias significativas en las empresas Pymes y grandes respecto al efecto que tiene la OE sobre el DO, puesto que se obtuvo que existe asociación entre ambos constructos. Sin embargo, para las microempresas no se encontró suficiente evidencia para soportar esta relación, tal como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Prueba chi cuadrado por tamaño de la empresa

Tamaño		Valor	Significancia asintótica (bilateral)
Microempresa	Chi cuadrado de Pearson	49,591	0,715
	Razón de verosimilitud	49,256	0,726
	Asociación lineal por lineal	2,669	0,102
Empresa pequeña	Chi cuadrado de Pearson	199,878	0,000
	Razón de verosimilitud	145,379	0,006

	Asociación lineal por lineal	38,546	0,000
Empresa mediana	Chi cuadrado de Pearson	261,935	0,000
	Razón de verosimilitud	157,758	0,401
	Asociación lineal por lineal	56,396	0,000
Empresa grande	Chi cuadrado de Pearson	1325,187	0,000
	Razón de verosimilitud	426,713	0,000
	Asociación lineal por lineal	244,371	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior sugiere que, aunque se comprobó que existe una asociación entre los constructos OE y DO, esta conclusión no debe generalizarse, ya que, en las microempresas esta asociación no se evidencia, lo que sugiere que el tamaño de las empresas puede incidir en la forma como la OE impacta el DO.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La OE cada vez juega un papel más importante en la gestión empresarial, ya que se ha encontrado que la OE tiene incidencia sobre las diferentes dimensiones del DO (Choi et al., 2021; Graw et al., 2009; Hakala, 2011; Song & Jing, 2017). En este sentido, es importante resaltar que la OE puede surgir como resultado de la combinación de varios tipos de estrategias, las cuales direccionan los recursos hacia los objetivos, con el fin de mejorar los resultados de la empresa (Camisón & Cruz, 2008; Setiadji et al., 2020; Yusoff et al., 2016).

A partir de los resultados se encontró que, si bien la OE influye en el DO, este efecto no es tan evidente para el caso de las microempresas, lo cual puede explicarse debido a que estas empresas no cuentan con el músculo financiero necesario que les permita asignar suficientes recursos para una adecuada planeación estratégica; sumado a lo anterior, la gran mayoría de este tipo de empresas son familiares en donde frecuentemente no hay roles bien definidos, además, parece ser común encontrar escasez de personal capacitado para tomar decisiones óptimas dentro de sus procesos, tanto de gestión como productivos, lo que puede traducirse en una menor competitividad frente a otras empresas tanto en el mercado nacional como internacional (Gómez, 2002). Entre tanto, las empresas de mayor tamaño tienen mejor capacidad de recursos, experiencia y gestión organizativa para implementar la OE. Lo anterior sugiere que el tamaño de las empresas incide en la relación entre la OE y el DO (Freire et al., 2018; Melgarejo et al., 2014).

Así, los resultados pusieron en evidencia la importancia de la OE para gestionar los recursos propios de las empresas, y a su vez fortalecer el desempeño satisfactorio de estas en un mercado competitivo, lo cual es acorde a lo planteado por autores como Adams et al., (2019); Grawe et al., (2009); Mu et al., (2017); Setiadji et al., (2020). De este modo, se demuestra que la OE ha sido indispensable para la obtención de resultados empresariales adecuados, fortaleciendo las capacidades internas, promoviendo métodos de producción efectivos y adaptándose de la mejor forma posible al entorno cambiante (Jiménez-Zarco et al., 2006; Mu & Di Benedetto, 2011; Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2012).

En línea con lo anterior, los hallazgos de este estudio en relación con la hipótesis evidencian que la adopción de estrategias organizacionales que consideren las capacidades de la empresa, genera un beneficio en el desempeño, que puede observarse a través del desarrollo de procesos o productos innovadores, la efectividad y la agilidad para llevar a cabo su proceso productivo, es decir, la OE genera un aporte positivo en el DO en sus diferentes dimensiones, lo cual es coherente con estudios previos (Chen & Lin, 2021; Bernal Gonzáles et al., 2020; Álvarez et al., 2016).

Igualmente, los resultados de este estudio son coherentes con los presentados en estudios previos, donde se ha encontrado que las empresas pequeñas o con menor trayectoria no cuentan con una adecuada OE, debido a que es común que en este tipo de empresas se evidencien problemas de liquidez y una significativa aversión al riesgo (Melgarejo et al., 2014; Song & Jing, 2017). Adicionalmente, los resultados obtenidos en este estudio complementan lo evidenciado en estudios previos, debido a que a pesar de que las Pymes suelen desarrollar capacidades de adaptación, la disponibilidad de recursos limita el acceso a tecnología afectando su nivel de competitividad (Cano et al., 2014; Saavedra et al., 2019).

En coherencia con lo anterior, una adecuada OE se refleja en el DO a través de una mejor competitividad, mayor cuota de mercado y/o satisfacción de los *stakeholders*; es decir, a medida que una firma desarrolla y sostiene ventajas competitivas y se preocupa por el bienestar tanto de sus clientes como de sus empleados, es posible que esto refleje un mayor DO (Arévalo et al., 2013; Camisón & Cruz, 2008; Setiadji et al., 2020).

Este estudio aporta dos principales contribuciones: primera, a nivel teórico, se aporta evidencia empírica sobre la forma cómo el DO puede verse influenciado por la OE. Segunda, brinda herramientas a los empresarios para fortalecer la capacidad de gestión de tal manera que orienten adecuadamente los recursos al logro de objetivos.

Este estudio presenta algunas limitaciones. Primera, la investigación se enfoca en validar la relación directa OE-DO, por lo que futuros estudios podrían considerar variables mediadoras que incidan en esta relación, además, si bien se comprobó que existe asociación significativa entre la OE y el DO, la generalización se debe hacer con prudencia, puesto que el contexto de cada empresa influye en esta relación considerando características como tamaño, sector, edad, políticas, entre otras. Segunda, el estudio se desarrolla en el contexto del sector manufacturero de Colombia, por lo que futuras investigaciones, podrían analizar esta relación en otros sectores y países que permitan realizar comparaciones y tercera, la presente investigación utiliza fuentes de información secundarias, por lo tanto, futuros estudios podrían utilizar información primaria con el fin de complementar los análisis.

## REFERENCIAS

- Adams, P., Bodas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Álvarez, A., Hernández, F., Russy, T., & Velásquez, L. (2016). La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional. *NOVUM*, 6, 35–52.
- Arévalo, R., Urgal, B., & Quintás, M. A. (2013). Propuesta de medida del desempeño innovador: Aplicación en las empresas innovadoras españolas. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 41–67.  
<https://doi.org/10.5295/cdg.100267ra>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213–227.  
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 79–102.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Cano, M., Olivera, D., Balderrabo, J., & Pérez, G. (2014). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 2, 80–86. <https://doi.org/10.1515/9780748675692-014>
- Chen, Y., & Lin, Z. (2021). Business Intelligence Capabilities and Firm Performance: A Study in China. *International Journal of Information Management*, 57, 102232.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102232>
- Choi, J., Kim, B., Han, C. H., Hahn, H., Park, H., Yoo, J., & Jeong, M. K. (2021). Methodology for assessing the contribution of knowledge services during the new product development process to business performance. *Expert Systems with Applications*, 167(August 2020), 113860.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113860>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004*.  
[www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)
- DANE. (2019a). Boletín Técnico EDIT 2017 - 2018. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*, 1–60.  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin\\_EDIT\\_manufacturera\\_2017\\_2018](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2017_2018).

- DANE. (2019b). *Metodología General Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria manufacturera-EDIT* (p. 5).
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n4>
- Freire, C., Andrade, K., Hurtado, G., & Calle, V. (2018). Statistical analysis of companies' size and their impact on financial performance. *Revista Espacios*, 39(19). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p15.pdf>
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90. <https://doi.org/10.1177/002224379703400107>
- Gómez, M. (2002). Competitividad de las Pymes: ¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica competir en el mercado local e internacional? *Economía y Sociedad*, 7(20), 127–143.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(4), 282–300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance- Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369–382. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.04.002>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Hambrick, D. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256132>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6th ed.). Editorial McGraw Hill.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., & González-Benito, Ó. (2006). Performance measurement system (PMS) integration into new product innovation: A literature review and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 9(10), 1–16.

- Lopez-Roldán, P., & Fachelli, S. (2018). Metodología de la investigación social cuantitativa. *Revista de Educación y Derecho*, 17, 24. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fddd.uab.cat%2Fpub%2Fcaplli%2F2015%2F131469%2Fmetinvsocuan\_cap3-6a2015.pdf&clen=4328137&chunk=true
- Melgarejo, Z., Vera, M., & Mora, E. (2014). Diferencias de desempeño empresarial de pequeñas y medianas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital, caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(12), 76–84. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70029-1](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70029-1)
- Mu, J., & Di Benedetto, C. A. (2011). Strategic orientations and new product commercialization: Mediator, moderator, and interplay. *R and D Management*, 41(4), 337–359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00650.x>
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.007>
- Nanda, R., & Khanna, P. (2011). A historical overview of marketing strategies. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 29–56. <https://doi.org/10.4324/9781315559827-2>
- Porter, M. E. (1985). Competitive strategy: The core concepts. In *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (pp. 1–30).
- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2012). ¿Qué estudia la estrategia? *Editorial Universidad Del Rosario*, 228134197(September 2011). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1934472>
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., & Saavedra, M. E. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50), 1–25. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc20-50.cprs>
- Setiadji, A., Marsetio, & Ahmadi. (2020). The assessment of strategic planning and strategic change management to improve organizational performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 682–698.
- Song, L., & Jing, L. (2017). Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 989–1012. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0433-z>
- Trevlopoulos, N. S., Tsalis, T. A., Evangelinos, K. I., Tsagarakis, K. P., Vatalis, K. I., & Nikolaou, I. E. (2021). The influence of environmental regulations on business innovation, intellectual capital, environmental and economic performance. *Environment Systems and Decisions*, 41(1), 163–178.

<https://doi.org/10.1007/s10669-021-09802-6>

Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709–719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>

Yusoff, Y. B. M., Ashari, H. Bin, & Salleh, M. N. Bin. (2016). The impact of supply chain management as mediator between strategic orientations and supply chain performance. *International Journal of SupplyChain Management*, 5(2), 101–10